

06-005

RURAL PROSPERITY IN AN AGRARIAN SOCIETY: PROJECT ORIENTATION THROUGH THE WWP MODEL

Rivera , Maria; Garcia, Carmen; de los Rios, Ignacio
UPM

The concept of prosperity is being redefined from a new point view that takes into account not only economic aspects but also social ones. This new vision of prosperity is studied within the three dimensions of the Working With People model. The aim of this paper is to illustrate the concept of prosperity in agricultural systems by analyzing a case study in the Region of Murcia, Camposeven, where their new understanding of prosperity in the rural environment and new forms of knowledge and learning have made the society a success and a good practice example. The society Camposeven understands prosperity, not only as economic efficiency, but also as a model where worker's satisfaction, investment in R + D + i and concern for the environment are key factors for a farm to thrive. This new definition is achieved through different viewpoints: farmers, members of the public sphere, workers of the SAT and people from different agricultural organizations among others. Because of this, Camposeven has committed to organic and biodynamic farming in order to reach a long-term differentiation within a very competitive and traditional agricultural environment –they have increased their sales significantly in just 7 years after its creation.

Keywords: *Working With People; Prosperity; Rural; Development; Knowledge; Learning*

LA PROSPERIDAD RURAL EN UNA SOCIEDAD AGRARIA: ORIENTACIÓN POR PROYECTOS DESDE EL MODELO WWP

El concepto de la prosperidad está siendo redefinido desde un nuevo punto de vista que tiene en cuenta no sólo los aspectos económicos, sino también los sociales. Esta nueva visión de la prosperidad se estudia dentro de las tres dimensiones del modelo Working With People. El objetivo de este trabajo es ilustrar el concepto de prosperidad en los sistemas agrícolas mediante el análisis de SAT Camposeven, donde su nueva comprensión de la prosperidad en el medio rural y las nuevas formas de conocimiento y de aprendizaje han hecho que la sociedad sea un éxito y un ejemplo de buenas prácticas. Camposeven entiende la prosperidad, no sólo como rentabilidad económica, sino también como un modelo en el que la satisfacción del trabajador, la inversión en I + D + i y la preocupación por el medio ambiente son factores clave para que la explotación agrícola prospere. Esta nueva definición se logra a través de diferentes puntos de vista: agricultores, agentes del ámbito público, trabajadores y personas de diferentes organizaciones. Por ello, Camposeven se ha comprometido con la producción de agricultura ecológica y biodinámica con el fin de alcanzar una diferenciación a largo plazo en un entorno agrícola muy competitivo y tradicional.

Palabras clave: *Working With People; Prosperidad; Rural; Desarrollo; Conocimiento; Aprendizaje*

Correspondencia: Maria Rivera maria.rivera@upm.es

1. Introducción

Convencionalmente, los conceptos de prosperidad y bienestar han estado fuertemente vinculados al rendimiento económico, y en consecuencia, el crecimiento se ha medido tradicionalmente a través del Producto Interior Bruto (PIB), basado en el aumento de la producción. Sin embargo, el crecimiento de la producción no representa con precisión el crecimiento del bienestar social, debido a que el PIB sólo tiene en cuenta los bienes y servicios que se comercializan en el mercado o que tienen precios adjuntos (Baumol, Litan & Schramm 2007; Darnhofer et al, 2014). El uso generalizado del PIB como indicador clave de la prosperidad ha sido ampliamente criticado ya que no tiene en cuenta servicios no remunerados (como el trabajo doméstico y el trabajo voluntario), las externalidades negativas (degradación del medio ambiente) y los cambios en la base de los activos que afectan a nuestras posibilidades de consumo, (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009).

En consecuencia, desde 1970, se inició un proceso de reformulación de los conceptos clave y definiciones alternativas, y se desarrollaron indicadores para medir el progreso. Por ejemplo, Jackson (2009, p. 44) señala que, en un mundo con límites, algunos tipos de libertad son inmorales por ejemplo, la libertad de acumular bienes materiales sin fin a pesar de que ello conlleve trabajo infantil.

La comprensión de la prosperidad desde esta nueva perspectiva implica que el crecimiento económico a nivel regional y la eficiencia económica de las explotaciones no son signos propios de prosperidad en las zonas rurales. Por lo tanto, las grandes explotaciones especializadas ya no deberían ser el modelo ideal a seguir en las zonas rurales. Las pequeñas explotaciones pueden vincularse con hermosos paisajes, de pequeña escala y producción ecológica abandonando la producción intensiva (Darnhofer et al, 2014). Shucksmith y Rønningen (2011) ponen en relieve el hecho de que las pequeñas explotaciones pueden representar un soporte sobre el que los hogares rurales pueden sustentar sus medios de vida a través de la diversificación de la actividad y mantener, así, la población en zonas en las que, sin ellas, se hubieran perdido.

Con esto en mente, en este trabajo se analiza cómo una pequeña cooperativa agrícola, denominada Camposeven, que utiliza sistemas de producción biodinámicos y ecológicos, situada en el sureste de España (Región de Murcia), es capaz de prosperar sin seguir los sistemas convencionales de crecimiento económico y de eficiencia de las explotaciones. Tanto el proceso de evolución de la organización, así como las opiniones de los principales grupos de interés han sido analizados para incorporarlo a esta nueva reformulación del concepto, además de como las principales estrategias seguidas por la cooperativa con el fin de conseguir ser próspera. El análisis está basado en el marco conceptual Working With People (WWP) (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013), cuyo objetivo es mejorar los valores de las personas y el intercambio de conocimientos para alcanzar prosperidad a largo plazo. En el núcleo del modelo de WWP, el equilibrio entre las tres dimensiones de competencias – competencias técnicas, de comportamiento y contextuales - es básico. Este modelo conduce a un progreso considerable debido al equilibrio entre las funciones de los agentes y un empoderamiento en las cuatro (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013). La prosperidad dentro del modelo WWP incluye los siguientes principios y valores: el respeto y la primacía de las personas; garantizar el bienestar social y el desarrollo sostenible; un enfoque multidisciplinario y de abajo a arriba; y un enfoque endógeno e integrado.

En definitiva, el objetivo de esta investigación es analizar, desde el mencionado marco conceptual WWP, cómo unos agricultores con gran experiencia en el sector comienzan un nuevo proyecto, Camposeven, y consiguen en siete años ser una cooperativa exitosa y próspera. Todo ello, basándose en valores tales como la confianza y la ética en los negocios, el trabajo en equipo y apostando por la calidad de sus productos y la salud de las personas

mediante la producción de cultivos hortofrutícolas ecológicos y biodinámicos. Además, el estilo de liderazgo llevado a cabo tanto por el director gerente como por los responsables de cada uno de los departamentos de la organización, sigue el modelo IPMA en dirección de proyectos siendo fundamental en este proceso.

1.1 Proceso evolutivo de Camposeven

Camposeven, el caso de estudio de este trabajo, se encuentra situado en un área de la Región de Murcia denominada Campo de Cartagena. A nivel espacial, la escala territorial analizada es la Comunidad de Regantes del Campo de Cartagena (Cartagena, San Javier, San Pedro del Pinatar, Torre Pacheco, La Unión y Los Alcázares), aunque el pueblo de Pilar de la Horadada de la provincia de Alicante (Comunidad Valenciana) también está incluido. Esta zona presenta un sistema agrícola típico, que cuenta con 1.163 km² y una población total de 358.927 habitantes. En esta región la industria alimentaria tiene una larga tradición en la red de producción. El Campo de Cartagena, con el 12% de la superficie regional, concentra el 17% de las tierras de cultivo de la región, de los cuales 44% son cultivos de regadío, y cuenta con sistemas agrícolas altamente técnicos y competitivos. Los productos más importantes en términos de superficie de riego son: lechuga (5.268 ha.), melón (4.779 ha.), alcachofa (3.148 ha.), brócoli (2.442 ha.) y tomate (933 ha.). El cultivo en invernadero es el más predominante, ya que en el Campo de Cartagena, este tipo de producción, implica el 57% del total de cultivos (INFO, 2013).

La sociedad Camposeven fue fundada por siete agricultores en 2007. Anteriormente, durante más de treinta años, estos agricultores formaron parte de otra cooperativa también dedicada a la comercialización de productos hortofrutícolas, lo que implica que estos agricultores cuentan con una amplia experiencia en este sector y en la producción, transformación y comercialización de los cultivos. Asimismo, el actual director ejecutivo de Camposeven fue también director general de la cooperativa anterior hasta el año 2006. Por aquel entonces, dicha cooperativa contaba con, aproximadamente, 480 socios, 600 empleados, 60 millones de euros de ventas, y 83.000 toneladas de producción. Sin embargo, esta cooperativa sólo producía, y produce, productos convencionales. El año 2007 marcó un punto de inflexión para estos 7 agricultores que decidieron abandonar la antigua cooperativa y crear la suya propia, hecho que fue motivado por los desacuerdos sobre el modo de funcionamiento de la anterior cooperativa (todos los socios agricultores manifestaron este motivo en las entrevistas). Estos siete socios querían formar una nueva sociedad, basada en la confianza y la transparencia, que se centrara más en la calidad de los productos que en la cantidad de producción. Es por ello que en la misión de la actual sociedad quedan reflejados perfectamente estos ideales: "favorecer la salud de las personas desarrollando líneas de productos ecológicos mediante técnicas sostenibles" (Camposeven, 2014). Debido a esto, el factor distintivo y la principal característica de Camposeven es que la mayoría de sus productos se cultivan siguiendo las normativas europeas de producción ecológica. Estos pilares han sido claves para adaptarse a un contexto complejo y adverso, superando, unidos, diferentes desafíos.

En sus comienzos, Camposeven fue formada por siete familias productoras que contaban con 200 hectáreas de tierra y 13 variedades de productos (Camposeven, 2014). Camposeven ha sido creado por los agricultores, y ellos son los que ejecutan y dirigen el negocio. Los agricultores son empresarios que tienen plena autonomía en Camposeven, esto significa que tienen el control total de los recursos los cuales incluyen la tierra, el trabajo, el conocimiento y las redes, siempre sobre la base de una relación de confianza y ética. En 2008, primer año de comercialización, el nivel de ventas alcanzó 7.056.871 euros (Camposeven, 2014). Su producto principal era y todavía es el pimiento, muy común en la zona del Campo de Cartagena por las favorables condiciones climatológicas de la zona. Sumergirse en esta aventura, justo en el comienzo de la crisis económica mundial, demuestra el carácter emprendedor de los agricultores. En 2011 el número de familias productoras aumentó a

nueve, y el número de hectáreas a 350, lo que incrementó su producción a 17.000 toneladas (Camposeven, 2014). La apuesta de estos agricultores, y por tanto de Camposeven, por las nuevas tecnologías y la inversión en I+D+i siempre ha sido un rasgo distintivo de la organización. En 2014 la sociedad ya contaba con 125 trabajadores, 490 hectáreas de producción, 19.280 toneladas de 19 variedades de productos y 19.078.545 € de ventas, de las cuales el 90% corresponden a productos exportados a otros países de la UE, principalmente Alemania, Suiza, Inglaterra, Francia e Italia. A finales de este año, tanto los socios agricultores como la cooperativa recibieron la certificación, bajo la normativa internacional de producción biodinámica, Deméter, proporcionándoles una diferenciación absoluta del resto de productores de la zona. Las primeras ventas de este tipo de producción se llevaron a cabo en el último trimestre de 2014. Se vendieron 105.182 kg de productos, lo que equivale a 181.269 euros.

2. Metodología

Esta investigación se enmarca dentro de un proyecto de investigación transdisciplinar con el apoyo de la Comisión Europea y los organismos de financiación en 14 países englobados en el marco del 7PM y el RURAGRI ERA-NET llamado Rethink (Rethink, sf). Su objetivo es repensar los vínculos entre la modernización de las explotaciones, el desarrollo rural y la resiliencia en un mundo de crecientes demandas y recursos finitos. En este contexto internacional, los trabajos se desarrollaron con un marco de referencia común (Darnhofer et al., 2014) para el análisis de las especificidades de la prosperidad rural desde las cuatro dimensiones del modelo working with people (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013).

El análisis consiste en dos tipos de datos: 1) información recogida con el objetivo de examinar el proceso evolutivo de Camposeven y cómo llegó a ser una cooperativa exitosa, para lo cual se utilizó información primaria obtenida mediante entrevistas en profundidad a los socios y trabajadores de Camposeven. Para la recopilación y sistematización de este tipo de información, se llevaron a cabo entrevistas directas, de forma individual y cara a cara. Los cuestionarios constaban tanto de preguntas abiertas como cerradas, y cada entrevista duró entre 60 a 90 minutos cada una. Todas las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de Camposeven o en sus propias fincas. El número total de entrevistas realizadas fue de 22, y se llevaron a cabo entre el 23 de abril y 7 de julio de 2014. Después de llevar a cabo todas las entrevistas, se procedió al análisis de datos. Para ello, todas las preguntas y respuestas se clasificaron en los cuatro elementos que constituyen la metodología WWP: técnico-empresarial, ético-social, político-contextual, y aprendizaje social (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013). Las preguntas cerradas se basaron en la metodología propuesta por Abad et al. (2011), que consiste en una prueba de rendimiento típico con los tipos de respuestas divididas en categorías ordenadas que permiten a la persona matizar aún más su respuesta. El tipo seleccionado fue el llamado "nivel de acuerdo" de "tipo Likert" para el que se establecieron los siguientes valores: 1. muy baja, 2. bajo, 3. alto y 4. muy alto. El resto de las preguntas abiertas se sometió a un análisis cualitativo (Timmermans & Tavory 2012). 2) información recogida con el objetivo de conocer y ampliar conocimientos sobre el contexto de la sociedad. Esta información fue recopilada de manera secundaria a través de datos estadísticos, estudios e informes económicos, entre otros, procedentes de fuentes oficiales tales como la consejería agricultura o asociaciones de cooperativas de la zona.

3. Resultados

Esta sección muestra el análisis cualitativo de las estrategias llevadas a cabo por el proyecto de Camposeven dentro de cada una de las dimensiones del Working With People.

Las siguientes secciones muestran el valor proporcionado por los principales socios de

Camposeven a las diferentes estrategias adoptadas para alcanzar la prosperidad. Se dividen en 4 componentes: técnico-empresarial, ético-social, político-contextual y aprendizaje social (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013). El apartado técnico-empresarial integra las estrategias clave que hacen a Camposeven una unidad de inversión capaz de generar servicios de calidad y que cumplen con los estándares de calidad (IPMA, 2010). El ético-social cubre todas las estrategias relacionadas con los comportamientos, actitudes y valores de las personas dentro del subsistema social (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013). El político-contextual comprende las estrategias que facilitan la participación y la dinámica social de Camposeven con su contexto. Por último, el aprendizaje social actúa como componente de integración de los tres componentes anteriores de modo que consiga conectar el conocimiento experimentado (Hulme, 1989) de la población afectada con el conocimiento experto del planificador, generando así un aprendizaje mutuo (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013).

Estos cuatro componentes analizados se engloban dentro de un estilo de liderazgo sin el cual, no hubiese sido posible el éxito y la prosperidad de la organización. El modo en el que está dirigida y funciona la cooperativa, y la manera en la que los agricultores gestionan y trabajan sus propias fincas, se basan en los principios del modelo IPMA de dirección de proyectos. Siguen este estilo aplicando una visión por proyectos en la que, no solo las competencias técnicas son relevantes sino que, se aprecia el valor que también tienen las competencias de comportamiento y contextuales. El director gerente de Camposeven obtuvo en 2009 el "Certified Senior Project Manager" a través del sistema de certificación IPMA evaluando sus competencias personales mencionadas anteriormente de la Dirección de Proyectos. Además todos los responsables de los departamentos de la cooperativa asistieron en Febrero/Marzo de 2014 a un seminario-taller de dirección de proyectos impartido por profesionales de la UPM.

3.1 Elementos técnico-empresariales

Las principales estrategias utilizadas que han contribuido a la prosperidad rural desde un punto de vista técnico-empresarial, están relacionados con acciones orientadas hacia un uso sostenible de los recursos naturales y la diferenciación del producto. Hay tres estrategias que destacaron especialmente. El "uso sostenible de los recursos hídricos" fue mencionado por el 43,5% de los entrevistados. Es una respuesta esperada teniendo en cuenta que la falta de agua es el mayor problema para la agricultura en la Región de Murcia. Esta estrategia incluye acciones relacionadas con la producción, como la inversión en I + D y la modernización de las explotaciones a través del uso de riego por goteo, de plástico negro para retener la humedad, la construcción de embalses (tapados para evitar la evaporación), canales de recogida de agua, técnicas multicanal, variedades resistentes a la sequía, y la capacitación de personal para el uso sostenible del agua.

La segunda estrategia más mencionada, y por tanto, más importante es "la diferenciación a través de la producción ecológica" con un 34,8%. Esta estrategia tiene como objetivo promover la salud de las personas mediante el desarrollo de líneas de productos ecológicos (Camposeven, 2014). Esto sólo puede hacerse mediante el uso de técnicas sostenibles que cumplan con las normas europeas para productos ecológicos y biodinámicos, que afectan a todas las etapas del producto: producción, preparación y distribución.

El "reciclaje de residuos y subproductos" es la tercera estrategia utilizada más común para mejorar la prosperidad (valorada con un 22%). La agricultura ecológica debe basarse fundamentalmente en recursos renovables integrados en sistemas agrícolas locales (CE, 2007). Para ello, las acciones llevadas a cabo tienen como objetivo la generación de sus propios recursos para la producción agrícola, siguiendo ciertos principios: reducir al mínimo el uso de recursos no renovables, el reciclaje de residuos y subproductos vegetales (previamente triturado) a través de la deposición de los nutrientes de la tierra y utilizarlos como

abono, y no quemando cualquier tipo de residuo.

Por otro lado, además de las estrategias más utilizadas, los socios agricultores han valorado una serie de influencias técnico-empresariales en la prosperidad, detalladas a continuación (Tabla 1), donde destacan la rentabilidad de la explotación, la diversidad de productos y servicios y la calidad de los bienes y servicios.

Tabla 1. Influencias técnico-empresariales en la prosperidad

Ítem (%)	1	2	3	4
Rentabilidad de la explotación	0	17	17	67
La diversificación de productos y servicios	0	0	50	50
Calidad de los bienes y servicios	0	0	50	50
La sostenibilidad ambiental del proceso de producción	0	17	33	50
Capacidad de comercialización colectiva de los bienes y servicios	0	17	33	50
Eficiencia en el uso de recursos	0	0	67	33
Alto rendimiento técnico del proceso de producción	0	17	50	33
Esfuerzo conjunto para alcanzar una distribución equitativa del valor añadido en la cadena de valor	0	33	33	33
La innovación de bienes y servicios, productos, tecnología, etc.	0	0	83	17
Visión coherente y estrategia de negocios	0	17	67	17
Emprendimiento	17	0	67	17
Reproducción autónoma de factores de producción	0	67	17	17
Reducción de costes de producción	0	17	83	0
Capacidad de comercialización individual de los bienes y servicios	17	67	17	0

Fuente: Elaborado a partir de trabajo de campo e información de Camposeven, 2014

La rentabilidad de la explotación ha sido valorada con la mayor puntuación, 4, por el 67% de los socios. Aunque no es la estrategia principal, ni el objetivo único de esta cooperativa, dentro de la dimensión técnico-empresarial los socios agricultores consideran importante que la finca sea rentable de modo que puedan contar con recursos económicos suficientes de una campaña productiva a otra. Debemos tener en cuenta que en el sector agrícola los precios son muy volátiles y el mercado es incierto por lo que los agricultores son precavidos en este aspecto, además estos agricultores apenas cuentan con subvenciones públicas por lo que ellos asumen todo el riesgo. En segundo lugar, la diversificación de bienes y servicios y la calidad de los productos, son considerados elementos fundamentales de cara a la prosperidad de Camposeven, ya que ésta cuenta con una amplia gama de productos hortofrutícolas y su característica principal, que la distingue del resto, es la calidad de los productos que comercializa.

3.2 Elementos ético-sociales

Los elementos de la dimensión ético-social que influyen en la prosperidad (tabla 2) de las

explotaciones agrícolas, de acuerdo con los socios principales, se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 2. Influencias ético-sociales en la prosperidad

Ítems (%)	1	2	3	4
Liderazgo en el territorio/sector	0	0	20	80
Capacidad de negociación de los actores clave	0	0	20	80
Actitud abierta a la cooperación y el trabajo en equipo	0	0	20	80
Orientación a resultados	0	0	20	80
Buena gobernanza y procesos democráticos	0	0	20	80
Oportunidades equitativas para todos	0	0	20	80
Confianza entre los actores clave y/o partes interesadas	0	0	30	70
Habilidad para la resolución de conflictos y crisis	0	0	30	70
Autonomía en la toma de decisiones	0	10	30	60
Sensibilidad y capacidad de apreciar los valores	0	0	60	40

Fuente: Elaborado a partir de trabajo de campo e información de Camposeven, 2014

A continuación se describen las razones dadas por los entrevistadores para dar estas valoraciones.

Liderazgo en el territorio/sector: los agricultores consideran que para lograr unión y trabajo en equipo, son necesarios líderes que inspiren confianza y que sepan cómo dirigir el proceso. Del mismo modo, cada agricultor debe ejercer su propio liderazgo para planificar, gestionar y ejecutar sus fincas con sus propios trabajadores. La junta directiva de Camposeven cuenta con un fuerte liderazgo que inspira confianza a todos los socios, lo que es fundamental para la comercialización de los productos y para ser capaces de relacionarse con las personas de la organización, como los propios trabajadores u otras partes interesadas.

Capacidad de negociación: los socios consideran que ser competitivo es esencial para la comercialización de los productos, tanto a nivel nacional como internacional. Todos coinciden en que el sector agrícola en general, y de la región de Murcia en particular, es cada vez más competitivo y los precios de compra y venta se negocian de forma continua en el mercado. La buena capacidad de negociación de Camposeven ha sido esencial para la sostenibilidad de la empresa y las actividades de sus socios, lo que a su vez les ha permitido superar situaciones adversas en tiempos de crisis y aumentar las ventas anuales desde su creación en 2007 hasta la actualidad.

Actitud abierta para la cooperación y el trabajo en equipo: la sostenibilidad y el éxito de la organización Camposeven no habría sido posible sin su capacidad de interactuar a diario, y de forma eficaz, con otros actores y partes interesadas, como clientes, proveedores, transportistas, instituciones públicas, asociaciones, etc., y, a nivel interno, con los propios trabajadores y socios de la organización. Los agricultores consideran que la manera en la que Camposeven está administrada y dirigida se basa en una actitud abierta hacia la participación, la cooperación y el trabajo conjunto, permitiendo la toma de decisiones colectivamente y la resolución de conflictos con soluciones satisfactorias. Esta actitud abierta hacia la cooperación y el trabajo en equipo se contempla también en la participación de Camposeven en las diferentes redes y plataformas agrícolas y de investigación, con Universidades y otras

empresas, que les proporcionan aprendizaje mutuo e intercambio de conocimientos.

Orientación a resultados: es muy importante establecer objetivos claros que puedan ser perseguidos por todos los socios y miembros del equipo. Este elemento está estrechamente relacionado con el éxito de un proyecto o plan.

Buena gobernanza y procesos democráticos: esta gobernanza se entiende no sólo a nivel de la organización empresarial, sino que se extiende a los responsables de las políticas locales y regionales, con procesos participativos y democráticos, que tienen en cuenta todos los aspectos de la sociedad, para este caso en particular, a los agricultores. Por tanto, esta buena gobernanza local se entiende como una práctica desarrollada conjuntamente entre los diferentes actores públicos y privados, que busca vincular el conocimiento y la acción a través de proyectos conjuntos, que además del valor técnico de la producción de bienes y servicios, también incorpora el valor de las personas que se involucran, participan y desarrollan el trabajo en los contextos territoriales de los proyectos.

3.3 Elementos político-contextuales

Los socios agricultores identificaron y valoraron los siguientes elementos según la influencia, que consideran, que tienen en la prosperidad de sus fincas (tabla 3). Los elementos más valorados fueron el mercado internacional y la competitividad en el mismo, la biodiversidad y el medio ambiente, y las nuevas tecnologías.

Tabla 3. Influencias político-contextuales en la prosperidad

Ítems	1	2	3	4
Mercado internacional	0	0	0	100
Competitividad a nivel internacional	0	0	30	70
Biodiversidad, medio ambiente	0	0	30	70
Cambio tecnológico (nuevas tecnologías)	0	0	30	70
Competitividad a nivel nacional	0	10	40	50
Conocimiento e información	0	20	40	40
Marcos legales y regulación	30	10	20	40
Subvenciones internacionales (incluidas UE)	60	10	0	30
Política de desarrollo rural de la UE	40	10	30	20
Mercado nacional	50	10	20	20
Solidaridad de la sociedad con la agricultura/ áreas rurales	40	30	20	10
Otras políticas europeas	50	20	20	10

Fuente: Elaborado a partir de trabajo de campo e información de Camposeven, 2014

A continuación se presentan las razones de los valores dados a los 4 primeros elementos. El primer elemento es la agricultura en los mercados internacionales (100%) obtuvo el valor 4 (muy alto). Los agricultores consideran que hoy en día, su actividad no tiene futuro si parte de sus productos no se comercializan en los mercados internacionales. No debemos olvidar que Camposeven produce productos ecológicos, los cuales tienen mayor demanda en los mercados internacionales; es por ello que el 90% de los productos de Camposeven son exportados, siendo estos mercados un pilar fundamental para la organización.

En segundo lugar podemos encontrar tres elementos (70%): 1) Competitividad a nivel

internacional, debido a la importancia del mercado internacional para Camposeven, es necesario que sean competitivos, hecho que consiguen mediante sus productos de calidad y precios atractivos, además cumplen con las normativas europeas para los productos ecológicos y biodinámicos, lo que les permite el acceso a dichos mercados. 2) la biodiversidad y el medio ambiente también se consideran aspectos de gran valor para la prosperidad. En Camposeven están concienciados con este tema y todos trabajan bajo el uso sostenible de los recursos naturales y respetando el entorno evitando prácticas nocivas para él. 3) El cambio tecnológico y las nuevas tecnologías son esenciales en la prosperidad de esta cooperativa, de hecho, la inversión en I+D+i es un pilar fundamental que les permite conocer nuevas técnicas y procesos más eficientes para sus cultivos.

Por otro lado, aunque no esté entre los cuatro primeros elementos destacados y aunque Camposeven solo comercializa en España el 10% de su producción, los socios también consideran la competitividad nacional importante para la prosperidad. Ellos se consideran competitivos, ya que han sido capaces de destacar entre las demás cooperativas, tanto regionales como nacionales, dentro del sector hortofrutícola, apostando por el trabajo en equipo y la innovación continua.

3.4 Elementos de aprendizaje social

- Las principales fuentes de conocimiento utilizadas por los agricultores tienen que ver principalmente con el conocimiento de los agricultores experimentados y de la propia tradición agrícola de la región. No obstante, las cinco principales fuentes identificadas a través de los talleres participativos son:
- La experiencia propia: La experiencia acumulada (conocimiento experto) de los agricultores que conforman Camposeven. El 100% de los socios agricultores experimentan con nuevos productos e innovan en sus propias fincas, utilizando el principio learning by doing. Más tarde estos resultados y el aprendizaje son compartidos con otros socios agricultores y técnicos de Camposeven.
- Otros agricultores: Entre los principios de funcionamiento de la organización se encuentra "recoger las ideas de todos" (Camposeven, 2014). Los mecanismos de participación se establecen para recopilar ideas y opiniones de otros agricultores vinculados a la organización compartiendo las experiencias y el aprendizaje para el bien común.
- Los actores del mercado, los consumidores y sus organizaciones: Por otra parte, la visión de Camposeven es "ser una empresa innovadora en gestión de procesos y negocios agrícolas diversos; investigar e innovar en productos y sistemas de producción; y desarrollar negocios orientados a satisfacer las necesidades de los clientes" (Camposeven, 2014). Por lo tanto los clientes (tanto nacionales como internacionales, y tanto las grandes superficies como los pequeños comercios) son una fuente muy importante de conocimiento para la organización. En este grupo, otros actores de la sociedad civil están vinculados con la organización, como Cooperativas Agroalimentarias, Federaciones y Asociaciones Regionales y Nacionales.
- Las universidades, institutos de investigación y redes de conocimiento: Camposeven participa en diversas plataformas y redes de cooperación que tienen como objetivo integrar el aprendizaje y el conocimiento (experto y experimentado). La principal es la Plataforma Agroalimentaria, gestionada desde la Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid (FGUPM), así como su colaboración con el grupo de investigación GESPLAN también de la UPM. El director gerente de Camposeven es cofundador de esta plataforma, la cual ejerce de punto de encuentro para negocios, la identificación de problemas y oportunidades en el sector y la búsqueda de soluciones

en colaboración con universidades y centros tecnológicos relacionados con la industria alimentaria.

- El gobierno regional (órganos administrativos). Finalmente la organización aprende y utiliza los conocimientos de los administradores públicos, para cumplir con la normativa y legislación vigente en cuanto a la certificación de productos ecológicos y estándares de calidad; utilizan las fuentes de información de las diferentes instituciones públicas pertinentes.

4. Conclusiones

En este artículo, se diseñó y aplicó un marco metodológico para estudiar cuáles son las principales estrategias que han llevado a una cooperativa agrícola hacia el éxito y la prosperidad. La prosperidad no entendida como un incremento de la producción, ya que no tiene en cuenta los servicios de no mercado y las externalidades negativas, y tampoco describe cómo los ingresos y la riqueza se distribuyen entre las personas (Darnhofer et al, 2014; Jackson & Anderson, 2009; Stiglitz et al, 2009). Pero sí como un concepto que incluye aspectos no económicos que reconocen su multidimensionalidad (Chambers, 1997; Neff, 2007; Anand, Hunter & Smith, 2005).

Las principales estrategias técnico-empresariales observadas que se consideran esenciales para alcanzar la prosperidad en las zonas rurales es la protección del medio ambiente, el uso sostenible de los recursos naturales y la diversificación de productos. Esto se corresponde con las acciones que se cree que se deben promover para contribuir al desarrollo sostenible (Van Huylenbroeck & Durand 2003; Darnhofer et al, 2014, cap. 2, p. 21; Padel et al., 2010). La prosperidad en las zonas rurales requiere de la existencia de estructuras de negocios que sean capaces de generar bienes y servicios a la sociedad, para lograr el éxito sostenido de la organización y una mejor calidad de vida (Freibauer et al, 2011 p. 20, Sekulova et al 2013). Se trata de promover que las empresas incorporen valores sociales y ambientales para generar proyectos movilizados de recursos, generar productos que satisfagan las necesidades de los mercados y garantizar un modo de subsistencia a los productores y empresarios de las zonas rurales. Además las principales influencias de esta dimensión para la prosperidad han sido la rentabilidad de la explotación, la diversificación de bienes y servicios y la calidad de los productos.

Dentro de la dimensión ético-social, destacan el aprendizaje mutuo a través del intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo (tener una actitud abierta, cooperar). De hecho, según Poppe, Temeer y Slingerland (2009) la capacidad de comunicación efectiva incluida dentro de la capacidad para el compromiso entre los agentes territoriales que influyen en la prosperidad. Este compromiso es necesario para crear plataformas adecuadas, promover sinergias entre las partes involucradas, propiciar la creación de conocimiento y mejorar la capacidad de adaptación (Darnhofer et al, 2014, 2: 36). Además, el intercambio de conocimiento ayuda a la integración de las necesidades y expectativas de los grupos de interés y la promoción de alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas, y de investigación (Shortall 2013).

En términos de estrategias político-contextuales, la existencia de colaboraciones sólidas (organizaciones o asociaciones), con capacidad para relacionarse con el contexto es clave (Dwyer, 2011). La idea detrás de las colaboraciones es formalizar alianzas y asociaciones basadas en la confianza mutua y el trabajo en equipo entre los diferentes individuos que libremente se unen y establecer objetivos comunes que permitan superar los problemas y aprovechar las oportunidades. Dentro de esta dimensión, la principal influencia para la prosperidad, de acuerdo con los socios agricultores, es ser competitivos en el mercado internacional. Esto se debe a que exportan, Camposeven, el 90% a otros países europeos, ya que el mercado de productos ecológicos en España todavía no tiene una gran demanda, no

llega al 2% del consumo general (EFEverde, 2014).

Las estrategias de aprendizaje social son muy importantes, y en este caso de estudio proceden de muchas fuentes diferentes; sin embargo, las principales formas de aprendizaje son a través de su propia experiencia y la de otros socios de Camposeven que las comparten. Desafortunadamente todavía hay mucha desconfianza entre los agricultores de la zona y otros posibles competidores. La cooperación posiblemente mejoraría la prosperidad más que si guardan el conocimiento para sí mismos. Sin embargo, es posible observar una fuerte cooperación entre los agricultores y las instituciones formales como la Universidad Politécnica de Madrid, con la que han estado cooperando desde hace mucho tiempo. Como Berkes y Folke (2002) destacan, la prosperidad necesita buenas redes de cooperación y de I+D, capaces de integrar el conocimiento (experto y experimentado) y el aprendizaje (tanto formal como informal).

5. Referencias

- Abad, F.J., Olea, J., Soda, V., & García, C. (2011). *Medición de ciencias sociales y de la salud. Síntesis*. Madrid
- Anand, P., Hunter, G. & Smith, R. 2005. Capabilities and Well-being: Evidence based on the Sen-Nussbaum Approach to Welfare. *Soc. Indic. Res.* 74, 9–55.
- Baumol, W.J., Litan, R.E., & Schramm, C.J. (2007). *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, Law and Economics Workshop. Yale University Press, New Haven & London.
- Berkes, F. & C. Folke (2002). Back to the Future: Ecosystem dynamics and local knowledge. In: L.A. Gunderson and C.S. Holling (Eds.). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Washington: Island press.
- Camposeven (2014). *Documentos internos de la organización*. Sociedad Agraria de Transformación Camposeven. Murcia.
- Cazorla, A. De los Ríos, & I. Salvo, M. (2013) Working With People (WWP) in Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 10 (70): 131-157
- CE (2007). Reglamento (CE) No 834/2007 del Consejo de 28 de junio de 2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) no 2092/91
- Chambers, R., (1997). Editorial: Responsible Well-being—a Personal Agenda for Development. *World Dev.* 25, 1743–1754.
- Darnhofer, I., de los Ríos, I., Knickel, K., Koopmans, M., Lamine, C., Olsson, G.A., de Roest, K., Rogge, E., Sumane, S., & Tisenkopfs, T. (2014). Rethinking the Links between Farm Modernisation, Rural Development and Resilience in a World of Increasing Demands and Finite Resources.
- Darnhofer, I., Lamine, C., & Knickel, K. (2014). Conceptual Framework. RETHINK project. 7th framework programme CE.
- Dwyer, J. (2011). UK land use futures: policy influence and challenges for the coming decades. *Land Use Policy* 28: 674–683.
- EFEverde (2014). BIOCULTURA VALENCIA. “Crece en España el consumo de productos ecológicos y el número de comercios”. Publicación de 7 marzo 2014 por EFEverde. <http://www.efeverde.com/noticias/crece-en-espana-el-consumo-de-productos-ecologicos-y-el-numero-de-comercios/>
- Freibauer, A. E. Mathijs, G. Brunori, Z. Damianova, E. Faroult, J. Girona i. Gomis, L. O'Brien & S.Treyer (2011). Sustainable food consumption and production in a resource-constrained world. Third SCAR Foresight Exercise. Brussels: European Commission -

- Standing Committee on Agricultural Research.
- Hulme, D. (1989). Learning and not learning from experience in rural project planning. *Public Administration and Development*, 9 (1), 1-16.
- INFO (2013). Área Cartagena. Living, working, enjoying... Instituto de Fomento de la Región de Murcia.
- IPMA (2010). *NCB - Bases para la competencia en dirección de proyectos. Versión 3.1*. Valencia (Spain): AEIPRO (Spanish Project Engineering Association).
- Jackson, T. (2009). *Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet*. Earthscan, London.
- Jackson, T., & Anderson, V. (2009). *Redefining Prosperity—Essays in Pursuit of a Sustainable Economy*. Sustainable Development Commission. Earthscan, London.
- Neff, D.F., (2007). Subjective Well-being, Poverty and Ethnicity in South Africa: Insights from an Exploratory Analysis. *Soc. Indic. Res.* 80, 313–341.
- Padel, S., U. Niggli, B. Pearce, M. Schlüter, O. Schmid, E. cuoco, E. Willer, M. Huber, N. Halberg & C. Micheloni (2010). *Implementation action plan for organic food and farming research*. Technology Platform Organics. Brussels: IFOAM EU Group. www.tporganics.eu/
- Poppe, K., C. Termeer & M. Slingerland (eds) (2009). *Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban areas*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers
- Rethink (s.f). Consulted 2nd February 2015. <http://www.rethink-net.eu/home.html>
- Sekulova, F., G. Kallis, B. Rodríguez-Labajos, & F. Schneider (2013). Degrowth: From theory to practice. *Journal of Cleaner Production* 38: 1–6.
- Shortall, S. (2013). Using evidence in policy: The importance of mediating beliefs and practices. *Sociologia Ruralis* 53(3): 349–368.
- Shucksmith, M. & K. Rønningen (2011). The Uplands after neoliberalism? The role of the small farm in rural sustainability. *Journal of Rural Studies* 27: 275–287.
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited. Reflections and Overview*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Paris
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research from grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30 (3), 167-186.
- Van Huylenbroeck, G. & G. Durand (Eds.) (2003). *Multifunctional agriculture. A new paradigm for European agriculture and rural development*. Aldershot: Ashgate.